

Influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de empresas de pequeno porte

Influence of beliefs and values in the decision-making process of small business managers

Recebido: 09/09/2020 – Aprovado: 04/01/2021 – Publicado: 02/02/2021

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Brenda Pereira de Oliveira

brendapoliveira02@gmail.com

Universidade Federal De Uberlândia (UFU)

<https://orcid.org/0000-0002-3594-8614>

Graciela Dias Coelho Jones

graciela.dcjones@gmail.com

Universidade Presbiteriana Mackenzie

<http://orcid.org/0000-0002-1968-9501>

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar a influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de pequenas empresas de uma cidade de médio porte localizada no estado de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que, para o seu desenvolvimento, escolheu por conveniência o setor de panificação. Como instrumento de coleta de dados, é adotada a entrevista semiestruturada com os gestores das empresas. O interacionismo simbólico é a abordagem epistemológica adotada para o estudo, que no seu desenvolvimento são considerados aspectos que influenciam o processo de tomada de decisão. Com base nos resultados do estudo, infere-se que os gestores pesquisados não tomam decisões seguindo apenas aspectos racionais, considerando somente dados numéricos ou avaliando riscos, grande parte da tomada de decisões tende a ser feita com base nas crenças e valores. Como contribuição para o avanço do conhecimento na área, tem-se a identificação do interacionismo simbólico como abordagem epistemológica aliada para estudar e entender o processo decisório de gestores de pequenas empresas.

Palavras-chave: processo decisório; tomada de decisão; interacionismo simbólico; pequenas empresas.

ABSTRACT:

The aim of the study is to analyze the influence of beliefs and values in the decision-making process of managers of small companies in a medium-sized city located in the state of Minas Gerais. It is a qualitative research, which for its development chose the bakery sector for convenience. As a data collection instrument, a semi-structured interview with company managers is adopted. Symbolic interactionism is the epistemological approach adopted for the study, which in its development are considered aspects that influence the decision-making process. Based on the results of the study, it appears that the managers surveyed do not make decisions following only rational aspects, considering only numerical data or assessing risks, much of the decision making tends to be done based on beliefs and values. As a contribution to the advancement of knowledge in the area, there is the identification of symbolic interactionism as an epistemological approach allied to study and understand the decision-making process of small business managers.

Keywords: decision-making process; decision Making; symbolic interactionism; small business.

1. INTRODUÇÃO

As decisões dos indivíduos são permeadas por um conjunto de valores, experiências, estilo, maturidade, influência e até mesmo limitações que esse indivíduo tenha (SIMON, 1997 apud MACALI, 2014). “Sobre o paradigma do Modelo Moderno de Finanças, os tomadores de decisão são considerados racionais e maximizadores de utilidades. Em contraste, a psicologia cognitiva sugere que o processo humano de decisão está sujeito a diversas ilusões cognitivas” (LIMA, 2003, p. 6). Enfim, o processo de tomada de decisão pode ser abordado seguindo o modelo racional ou o comportamental.

No mercado de capitais, o comportamento dos investidores tem algumas particularidades que podem ser identificadas na opinião apresentada na obra de Lima (2003), que menciona que a aversão ao arrependimento está relacionada ao medo da perda e da dificuldade de assumir os próprios erros.

Seria possível pensar numa analogia entre o comportamento apresentado por Lima (2003) e o comportamento dos gestores. Trazendo esse contexto às pequenas empresas, seria esperado que os gestores tomem suas decisões respaldados pelas suas crenças e valores ou terem as suas decisões embasadas nas decisões dos outros, pois se houver erro o equívoco será de todos. De acordo com Kahneman (2012), o ser humano em condição de tensão tem maior probabilidade de se mostrar vigilante e desconfiado, investe um maior esforço no que está fazendo, sente-se menos confortável e comete menos erros, contudo, fica menos intuitivo e menos criativo do que o normal.

A teoria comportamental de Herbert Simon também auxilia no entendimento do comportamento humano. Barros (2016) menciona que a mente humana é retratada por Herbert Simon como um sistema que processa símbolos e, com isso, faz escolhas. Diante do mundo a sua volta, por motivos que incluem a incerteza quanto ao futuro, o ser humano é limitado em suas capacidades cognitivas e computacionais. A ideia de racionalidade limitada surgiu por meio de suas reflexões sobre as organizações, ambiente onde estão agentes limitadamente racionais.

O modelo proposto por Hambrick e Mason (1984) teve foco nas características de executivos e de como certas características influenciam nas decisões e, conseqüentemente, nos resultados da empresa. Os autores consideram, em seu modelo, as experiências dos executivos, seus valores e sua personalidade para analisar a maneira como esses aspectos influenciam seu campo de visão, sua percepção seletiva e interpretação das circunstâncias (MACCALI, 2014).

Os posicionamentos de ordem comportamental apresentados levam à idealização da presente pesquisa, cuja abordagem epistemológica que a sustenta é o interacionismo simbólico, que teve como principais pensadores George Mead e Hebert Blumer. Mead denominou de “behaviorismo social” que seria entendido como comportamento humano. Já Blumer (1969), foi o criador do termo interacionismo simbólico e acreditava que para compreender o mundo seria necessário analisar as ações e interações dos seres humanos (MENDONÇA, 2002; JONES; NAKAMURA; TEIXEIRA, 2016).

Considerando-se o contexto apresentado, a questão norteadora da presente pesquisa é: Qual a influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de pequenas empresas?

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de pequenas empresas de uma cidade de médio porte

localizada no estado de Minas Gerais. Para tanto, adota o interacionismo simbólico como abordagem epistemológica para o seu desenvolvimento.

De acordo com o Sebrae (2018), no Brasil existem cerca de 8,9 milhões de estabelecimentos registrados como MPE (micro e pequena empresa). As MPEs correspondem a 52% dos empregos gerados no setor privado, que totalizam em um número de 16,1 milhões de carteiras assinadas, são responsáveis por 40% dos salários pagos e geram 27% do PIB brasileiro.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Como instrumento de coleta de dados, é adotada a entrevista semiestruturada com os gestores das empresas. Para a sua realização, contou com o setor de panificação, escolhido por conveniência. Trata-se de um setor de grande representatividade, que contribui com a economia do país e emprega muitas pessoas. Dados do Sebrae (2017) apontam que as empresas do setor de panificação atingem um faturamento total de aproximadamente R\$84,7 bilhões ao ano, e têm participação de 36% na indústria de produção alimentar.

No desenvolvimento do estudo são considerados fatores relacionados ao surgimento da empresa, o que a empresa representa para os gestores, principais dificuldades para abrir a empresa, fatores que mais impactam as decisões, responsáveis pelo processo de tomada de decisões e demais aspectos que influenciam no processo de tomada de decisão dos gestores de pequenas empresas.

Com base nos resultados, infere-se que os gestores pesquisados não tomam decisões seguindo apenas aspectos racionais, considerando somente dados numéricos ou avaliando riscos, grande parte da tomada de decisões tende a ser feita com base nas crenças e valores do indivíduo. Essa é a contribuição do estudo para o avanço do conhecimento na área, que identifica o interacionismo simbólico como uma abordagem epistemológica aliada para estudar e entender o processo decisório de gestores de pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Interacionismo simbólico

“O Interacionismo Simbólico é uma abordagem explicitamente da ciência social para o estudo da vida social” (BRYMAN, 1995 apud MENDONÇA, 2002, p. 8).

Segundo Mendonça, o mundo em que os seres humanos vivem é um mundo cheio de interações simbólicas e, para explicar essa teoria, ele aponta que os indivíduos utilizam rotinas entre outros modos de “ação culturalmente específicas” para viverem e terem experiências que lhes tenham significado (MENDONÇA, 2002).

Para Mendonça (2002), os seres humanos buscam interpretar seus papéis como se fossem atores buscando ações que tenham significado. O indivíduo contribui para a interpretação de uma realidade, utilizando linguagem, rótulos e rotinas para gerenciar impressões e outros modos de ações culturais. O mundo onde as pessoas vivem é um mundo de interação simbólica.

O interacionismo simbólico, segundo Silva (2012 apud JONES et al., 2016, p. 2):

Adota os símbolos, que são as representações que o indivíduo faz das relações sociais. Um dos pressupostos básicos é que os indivíduos agem com base nos significados representativos de suas interações sociais [...]. Já ação é mais específica, pois se refere às atitudes que o indivíduo tem diante das situações, onde há intencionalidade, tendo como referência o possível pensamento que as demais pessoas possuem a seu respeito. Assim, há uma tendência de o indivíduo agir a partir da ação realizada pelo outro (SILVA 2012 apud JONES et al., 2016, p. 2).

Blumer (1986, apud MENDONÇA, 2010, p.8) diz que a interação simbólica é o termo usado para se referir a interação entre os seres humanos e como ela acontece. Os indivíduos interpretam e definem as ações uns dos outros ao invés de reagir a elas. “A vida social é vista no interacionismo simbólico como um processo de desdobramento no qual o indivíduo interpreta seu ambiente e atua com base nessa interpretação” (BRYMAN, 1995 apud MENDONÇA, 2010, p.8).

Segundo Blumer (1986), no interacionismo simbólico existem três premissas relacionadas que se relacionam com a natureza. Existe uma relação entre o ser humano e os objetos físicos que existem em seu mundo, porém a forma de agir para cada qual depende da importância que possuem, existe uma relação com base no significado de cada um. A segunda se refere à interação social de alguém com seu companheiro que, por sua vez, traz um significado e uma maneira diferente de tratar as coisas que se origina dessa relação. A terceira premissa se origina pela maneira que as pessoas lidam com as coisas que encontram e que os significados delas são modificados através de um processo interpretativo que elas fazem quando as encontram.

Para os interacionistas simbólicos, o significado é um dos mais importantes elementos na compreensão do comportamento humano, das interações e dos processos. Os interacionistas argumentam que, para alcançar uma compreensão plena do processo social, o investigador precisa se apoderar dos significados que são experienciados pelos participantes em um contexto particular (JEON, 2004 apud CARVALHO et al. 2010).

Segundo Carvalho et al. (2010, p. 148), “o interacionismo simbólico constitui uma perspectiva teórica que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos interpretam os objetos e as outras pessoas com as quais interagem e como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas.”

2.2. Processo decisório: crenças e valores

A tomada de decisão, segundo Roldan e Miyake (2004 apud FERREIRA, 2010), apresentam basicamente quatro dificuldades: complexidade, incerteza inerente à decisão, objetivos múltiplos que se inter-relacionam e a possibilidade de diferentes perspectivas levando a diferentes conclusões de análise.

De acordo com Schön e Argyris (1974, apud MACALLI et al. 2014, p. 450), quanto maior a experiência prática do profissional dentro de determinada área do conhecimento, mais facilmente ele poderá lidar com situações inéditas ou inusitadas, porque ele terá maior conteúdo prático que permitirá o design da situação e da sua solução.

De acordo com Barros (2016), a teoria comportamental de Herbert Simon refere-se a uma teoria do comportamento racional. A ideia geral é a de que os homens possuem a intenção de racionalidade, contudo, devido às suas limitações cognitivas e computacionais, não conseguem escolher uma alternativa ótima, e sim uma suficientemente boa e aceitável. Com base nisso, tem-se que a racionalidade dos homens é limitada por suas capacidades cognitivas e computacionais (BARROS, 2016).

Segundo Bazerman (2004 apud FERREIRA, 2010, p. 2),

a tomada de decisão é uma ação humana e comportamental. Esta envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o decisor e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade (BAZERMAN2004 apud FERREIRA, 2010, p. 2)

Os valores sofrem mudanças, porém elas ocorrem de forma lenta, resistindo ao tempo e aos diferentes contextos. E esse fato influencia no processo decisório, fazendo com que pessoas

de um mesmo círculo cultural, tomem decisões distintas (INGLEHART; BAKER, 2000; LEUNG, 2008; LEUNG; ANG, 2009; MACALLI et al., 2014). Para Chiavenato (2003, apud BERTONCINI et al., 2013, p.3), os processos de percepção das situações e o raciocínio são fundamentais para a explicação do comportamento humano nas organizações. As pessoas processam informações, criam opiniões e após tomam suas decisões. Cada pessoa decide por algo em função de sua percepção de como enxerga cada situação. Se um indivíduo aprecia e deseja algo, isso influencia o que se vê e interpreta, assim o que se vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja.

O Quadro 1 apresenta os modelos racional e comportamental de tomadas de decisão:

Quadro 1 – Modelos de tomadas de decisões:

Modelo Racional	Modelo Comportamental
O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e imprecisas)
O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	O tomador de decisões não tem um conjunto de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
O tomador de decisões é racional	O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização	O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 455.

Com base no Quadro 1, tem-se no modelo comportamental que o tomador de decisões tem uma racionalidade definida que se restringe a valores, experiências, hábitos entre outros.

2.3. Estudos anteriores no setor de panificação

O estudo de Martins (2001) destaca a relevância econômica e social do setor de panificação, traça o perfil atual dos estabelecimentos e as tendências que se verificam, tecendo considerações sobre a administração estratégica de serviços. Tais considerações norteiam a busca de pistas para uma proposta de modelo para padarias, enquanto negócio, que possibilite seu sucesso em um ambiente de transformações, e aumento de competitividade com empresas locais e, até mesmo, com empresas de classe mundial.

O estudo feito por Masquietto et al. (2004, p. 17), no município de Piracicaba, buscou caracterizar a produção e comercialização de pães. Foram feitas entrevistas em 200 estabelecimentos, sendo eles padarias e supermercados. As padarias representam 81% das

vendas de pães, sendo líder na venda do produto, mesmo que 30% tenham afirmado queda nas vendas, enquanto 59% dos supermercados alegaram aumento nas vendas. As padarias representam 98% dos pães produzidos para terceiros.

O artigo de Cavedon e Pires (2006) enfoca as representações sociais dos trabalhadores na indústria da panificação, como forma de descortinar sua subjetividade, captada através de suas falas, instância reveladora do cotidiano laboral vivenciado. Os resultados evidenciaram a predominância da representação “com alimento não se brinca”. O trabalho, representado como “tudo”, “vida”, é o que permite a obtenção do alimento, daí a “seriedade”.

A pesquisa de Ferreira e Cherobim (2012) teve por objetivo evidenciar os impactos dos investimentos em TI no desempenho organizacional de empresas de panificação. O estudo de campo foi realizado com três empresas de panificação do estado de Minas Gerais, considerando o período de 2003 a 2008. O estudo tem caráter descritivo, com aproximação longitudinal, e a estratégia de pesquisa é de casos múltiplos. Os resultados apontaram que o impacto da TI no desempenho organizacional das empresas participantes do estudo parece estar mais relacionado a esforços individuais realizados em cada empresa para minorar dificuldades existentes do que decorrentes das soluções tecnológicas implantadas.

O trabalho de Paixão e Nogueira (2019) foi um estudo etnográfico realizado em um assentamento no interior do Paraná, sob a perspectiva da Teoria Social da Aprendizagem. Os autores pretendiam compreender como ocorre a aprendizagem da atividade produtiva de panificação de mulheres assentadas, e buscou entender por que certas práticas emergem, institucionalizam ou são alteradas ao longo do tempo. Os resultados revelaram que, no sistema de atividade, a aprendizagem e a participação estão intrinsecamente relacionadas, associando o desenvolvimento do grupo com a aprendizagem participativa e a negociação de significados na comunidade em que está inserido.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de pequenas empresas de uma cidade de médio porte localizada no estado de Minas Gerais.

O trabalho apresenta natureza qualitativa quanto à abordagem do problema de pesquisa. De acordo com Augusto (2003, p. 3), “a pesquisa qualitativa parece identificar um caminho natural para a compreensão de fenômenos comportamentais [...]”. Na presente pesquisa, os fenômenos comportamentais abrangem a influência dos aspectos emocionais, crenças e valores no processo de tomada de decisões de gestores de pequenas empresas de uma cidade de médio porte localizada no estado de Minas Gerais.

Richardson (1999, p. 102) destaca que “o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social [...]”. Godoy (1995, p. 58) menciona que “sob a denominação ‘pesquisa qualitativa’ encontram-se variados tipos de investigação, apoiados em diferentes quadros de orientação teórica e metodológica, tais como, o interacionismo simbólico, a etnometodologia, o materialismo dialético e a fenomenologia”.

Destaca-se que a abordagem epistemológica que sustenta a presente pesquisa é o interacionismo simbólico.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como descritiva que, de acordo com Silva (2003), tem o propósito de descrever as características de determinada população, que na presente pesquisa é representada por empresas de pequeno porte de uma cidade de médio porte localizada no estado de Minas Gerais.

Para o desenvolvimento da pesquisa com a abordagem pretendida, foi necessário estudo com empresas de pequeno porte, considerando-se o fato de que geralmente os seus gestores são os proprietários da mesma. Outro motivo para a realização de estudo com empresas de pequeno porte refere-se ao perfil esperado do gestor, no que se refere ao processo decisório. A presente pesquisa foi idealizada para mensuração da influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão. De acordo com Simon (1997 apud MACALI, 2014), o processo decisório é permeado por um conjunto de valores, experiências, estilo, maturidade, influência e limitações do indivíduo.

A escolha do setor de panificação foi por conveniência. O setor tem uma grande representatividade na economia do país e contribui para a geração de emprego para muitos. O faturamento total do setor de panificação atinge aproximadamente R\$84,7 bilhões ao ano, além de ter participação de 36% na indústria de produção alimentar (SEBRAE, 2017).

Como instrumento de coleta de dados, é adotada a entrevista semiestruturada com cinco gestores de pequenas empresas do setor de panificação de uma cidade de médio porte, localizada no estado de Minas Gerais, realizada no primeiro semestre de 2019.

A entrevista foi dividida em três tópicos e adota questões abertas, de múltipla escolha e, inclusive, questões elaboradas com base em escala Likert. O primeiro tópico da entrevista refere-se ao levantamento do perfil do entrevistado, o segundo aborda sobre as crenças e valores e, por fim, o terceiro tópico versa sobre questões relacionadas ao processo de tomada de decisão. Especificamente, a escala Likert foi utilizada com amplitude de 0 a 5, sendo 0 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Os respondentes, participantes da entrevista, foram os proprietários dos estabelecimentos e, por se tratar de negócios de pequeno porte, são os responsáveis pela gestão da empresa. Para a apresentação dos resultados da pesquisa, foram adotadas tabelas e gráficos.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização do perfil dos respondentes

Quanto ao perfil dos respondentes, tem-se que dos entrevistados três são do gênero feminino e dois do masculino. Destaca-se que quanto ao estado civil, dois são casados, dois são divorciados e um é solteiro.

Quanto à faixa etária dos respondentes, destaca-se que: a) dois (40%) deles encontram-se em idade entre 31 e 40 anos; b) outros dois, que também correspondem a 40%, estão entre 41 a 50 anos e c) 1 respondente, que representa 20%, está entre 51 e 60 anos.

Quanto à escolaridade dos respondentes tem-se que: a) 20%, que representa um respondente, possui Ensino Fundamental incompleto; b) dois respondentes possuem Ensino Médio incompleto; c) um (20%) respondeu que possui Ensino Médio completo; d) um possui Ensino Superior incompleto.

Um outro questionamento realizado foi quanto às informações referentes aos filhos dos entrevistados, sendo possível notar que todos os respondentes possuem filhos, sendo: a) três respondentes (60%) deles possuem três filhos; b) dois dos respondentes que correspondem a (40%) possuem 2 filhos.

Quanto à idade da empresa, foi possível analisar que duas empresas estão em idade entre 11 e 20 anos, uma empresa tem entre 6 e 10 anos e outras duas tem entre 2 e 5 anos.

4.2. Crenças e valores e o processo decisório

Neste subtópico, são apresentadas as questões mais específicas das entrevistas, que possibilitaram o entendimento dos aspectos relacionados ao surgimento da empresa, as motivações dos gestores quanto ao negócio, o que a empresa representa para os gestores, os problemas que foram enfrentados na empresa, entre outros.

Um ponto importante abordado na entrevista foi sobre a origem da empresa, como pode ser visto na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Como surgiu a empresa:

	Respostas	Percentual
Herança Familiar	0	0%
Sociedade com amigos ou familiar	1	20%
Conquista Pessoal	4	80%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados do surgimento da empresa (Tabela 1), observa-se que quatro gestores entrevistados responderam que a empresa é uma conquista pessoal; e apenas um entrevistado respondeu que surgiu da sociedade com amigos ou familiar, no caso dele uma sociedade com a mãe.

Analisando a resposta de 80% dos gestores, de que a empresa é uma conquista pessoal, tem-se a destacar que no interacionismo simbólico existe uma relação entre o ser humano e os objetos físicos que existem em seu mundo, porém a forma de agir para cada um vai depender da importância que possui, ou seja, existe uma relação com base no significado de cada um (BLUMER, 1986). Pode-se inferir que a forma com que os gestores vêem o surgimento da empresa (conquista pessoal) caracteriza a importância/significado que ela tem para os gestores.

Ainda, com base na Tabela 1, destaca-se uma empresa que teve origem por meio de sociedade com amigos ou familiar, na referida situação em sociedade com a mãe. Destaca-se que uma das premissas do interacionismo simbólico se refere à interação social de alguém com seu companheiro que, por sua vez, traz um significado e uma maneira diferente de tratar as coisas que se origina dessa relação (BLUMER, 1986). Com base nisso, a empresa criada nessas condições (sociedade com a mãe) tem um significado muito particular para o gestor.

Uma segunda questão abordada na entrevista foi sobre os aspectos que motivaram os gestores para a abertura da empresa. As respostas evidenciaram que quatro gestores foram motivados pela possibilidade de ter o próprio negócio. Esses quatro gestores foram os mesmos que responderam que a empresa surgiu como uma conquista pessoal. Apenas um gestor respondeu que o motivo da abertura da empresa foi visando a independência financeira.

Na sequência, outro aspecto destacado na entrevista está relacionado ao que a empresa representa para cada um dos gestores, conforme apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – O que a empresa representa:

	Respostas	Percentual
Fonte de renda	2	40%
Satisfação Pessoal	2	40%
Herança de pessoas queridas	0	0%
Realização de um sonho	1	20%
Valor sentimental	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Tabela 2, referente ao que a empresa representa para o gestor, ou seja, o significado da empresa, obteve-se como resposta que dois gestores responderam que a empresa significa a fonte de renda, dois gestores disseram que representa satisfação pessoal, e apenas um deles, que representa a realização de um sonho.

Para os interacionistas simbólicos, o significado é um dos mais importantes elementos na compreensão do comportamento humano, das interações e dos processos (JEON, 2004 apud CARVALHO et al. 2010).

A seguir, a Tabela 3 apresenta os resultados relacionados aos maiores problemas que os gestores enfrentam na empresa.

Tabela 3 – Maiores problemas enfrentados dentro da empresa:

	Respostas	Percentual
Dificuldade em encontrar bons empregados	2	40%
Questões financeiras	2	40%
Dificuldade de gestão	1	20%
Outros	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos maiores problemas enfrentados dentro da empresa (Tabela 3), destacam-se: a) 40% dos respondentes que correspondem a 2 gestores responderam que a maior dificuldade enfrentada está em conseguir bons empregados; b) 40% deles (2 respondentes) apontaram que

os maiores problemas são relacionados a questões financeiras; e c) 20%, que corresponde a 1 respondente respondeu que as maiores dificuldades são de gestão.

A Tabela 4 apresenta os dados das principais dificuldades para abrir a empresa.

Tabela 4 – Principais dificuldades para abrir a empresa:

Principais dificuldades	Respostas	Percentual
Falta de recursos	3	60%
Falta de apoio da família	0	0%
Falta de experiência	2	40%
Outros	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre as principais dificuldades para abrir a empresa, conforme apresentado na Tabela 4, tem-se: a) 3 respondentes apontaram que as maiores dificuldades ao abrir a empresa foi a falta de recursos; b) dois respondentes (40%) apontaram que foi a falta de recurso.

Prosseguindo com a entrevista foi questionado aos entrevistados o que os fazia permanecer com empresa. Uma das respostas foi que a empresa é a fonte de renda do entrevistado; outra resposta foi o fato de ser proprietário/gestor do seu próprio negócio, ou seja, não ser subordinado e não precisar prestar contas a ninguém, um dos entrevistados mencionou que ama sua empresa; um dos respondentes continua com sua empresa pois tem expectativas de melhoras, e o último permanece com a empresa para ter condições de proporcionar a oportunidade de estudo aos filhos.

4.3. Processo decisório

Neste tópico, são apresentados aspectos relacionados ao processo decisório dos gestores das empresas.

Na Tabela 5, pode-se observar quais os fatores mais impactaram as decisões da empresa, de uma forma geral, em algum momento.

Tabela 5 - Fatores que mais impactaram as decisões da empresa:

Fatores	Respostas	Percentual
Casamento	0	0%
Perda de entes queridos	1	20%
Doença na família	0	0%
Nascimento de filhos	1	20%
Problemas familiares	2	40%
Nenhum	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como apresentado na Tabela 5, os fatores que mais impactam as decisões da empresa são destacados: a) um dos respondentes afirmou que a perda de ente querido foi um fator impactante e que influenciou na sua tomada de decisões; b) um dos gestores apontou o nascimento de filhos; c) na opinião de 40% dos entrevistados, problemas familiares têm grande impacto nas suas decisões; e d) um dos entrevistados acredita que nenhum fator externo interfere no seu processo de tomada de decisão.

Segundo Carvalho et al. (2010, p. 148), “o interacionismo simbólico constitui uma perspectiva teórica que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos interpretam os objetos e as outras pessoas com as quais interagem e como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas.”

A Tabela 6 vem apresentar quem os gestores procuram para se orientar antes de tomar decisões.

Tabela 6 – Quem procura para se orientar antes de tomar decisões:

	Respostas	Percentual
Contador	2	40%
Família	2	40%
Internet	0	0%
Outros	0	0%
Não procura	1	20%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme informações apresentadas na Tabela 6, pode-se observar que: a) apenas dois dos entrevistados procuram contadores para se orientar antes de tomar uma decisão dentro da empresa; b) 40% dos respondentes procuram a família para orientar; e c) um deles não procura ninguém para se orientar antes das decisões.

A ação é mais específica, pois se refere às atitudes que o indivíduo tem diante das situações, tendo como referência o possível pensamento que as demais pessoas possuem a seu respeito Silva (2012 apud JONES et al., 2016, p. 2). À medida que o gestor pede opinião a terceiros, ele está dividindo a responsabilidade por possíveis decisões erradas, reduzindo arrependimento futuro e, com isso, tirando o risco da má imagem quanto aos seus erros. Lima (2003) menciona que a aversão ao arrependimento está relacionada ao medo da perda e da dificuldade de assumir os próprios erros.

Seguindo com a entrevista, foi questionado aos gestores sobre quem é o responsável pela tomada de decisão dentro da empresa, como apresentado na Tabela 7:

Tabela 7 – Responsável por tomar decisões na empresa:

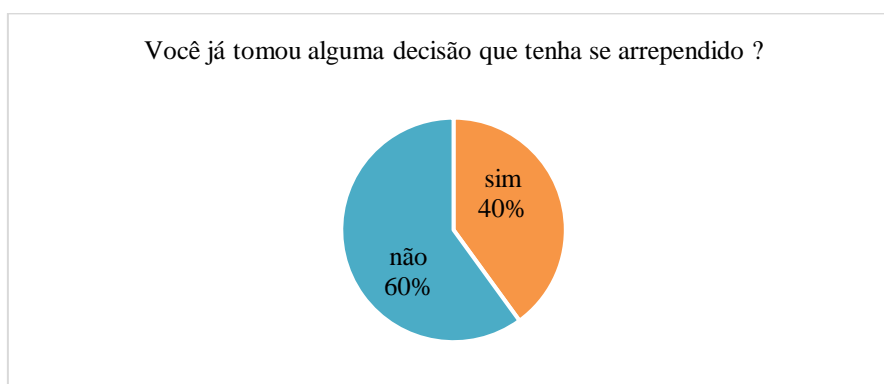
Tomador Decisão	Respostas	Percentual
Proprietário/ Sócio	5	100%
Administrador	0	0%
Gerente	0	0%
Outro	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se observa na Tabela 7, os gestores são responsáveis pela tomada de decisão dentro das empresas, segundo os entrevistados.

Foi questionado durante a entrevista se os gestores já tomaram alguma decisão em que tenha se arrependido, como se observa no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Você já tomou alguma decisão que tenha se arrependido?



Fonte: Dados da pesquisa.

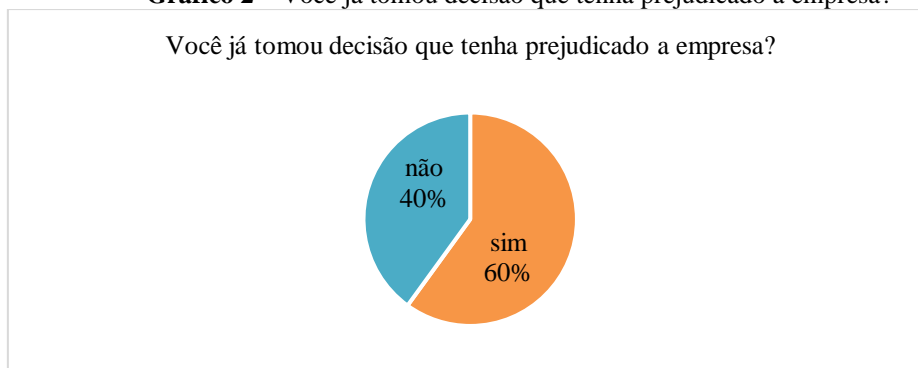
Conforme apresentado no Gráfico 1: a) 60% (3 respondentes) afirmaram que não tomaram decisões que tenham se arrependido; b) 40% (2 entrevistados) já tomaram decisões que tenham se arrependido dentro da empresa.

Algumas suposições podem ser feitas: (1) podem ter tomado uma decisão, analisando o que os outros poderiam pensar e tomaram decisão errada; (2) podem ter tomado uma decisão com base em seus concorrentes e se arrependeram pois não foi a melhor alternativa, eles apenas seguiram a maioria; (3) tomaram decisão errada e ficaram com medo do julgamento de terceiros. Lima (2003) menciona que a aversão ao arrependimento está relacionada ao medo da perda e da dificuldade de assumir os próprios erros.

A Tabela 2 tratou do significado da empresa para o gestor, tendo como resposta que dois gestores responderam que a empresa significa a fonte de renda; dois gestores disseram que representa satisfação pessoal e apenas um deles, que representa a realização de um sonho. Com base nisso, uma decisão que levou ao arrependimento certamente foi porque impactou de alguma forma negativa, em perda de alguma coisa importante para o gestor. Para um deles, é a satisfação pessoal (significado da empresa para ele).

Para finalizar a entrevista, foi questionado se os gestores já tomaram alguma decisão que tenha prejudicado sua empresa (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Você já tomou decisão que tenha prejudicado a empresa?



Fonte: Dados da pesquisa.

No Gráfico 2 foi analisado que: a) 40% dos gestores não tomaram decisões que tenham prejudicado sua empresa; e b) 60% dos respondentes já tomaram decisões que tenham prejudicado sua empresa.

A Tabela 5 tratou do significado da empresa para o gestor, tendo como resposta que dois gestores responderam que a empresa significa a fonte de renda; dois gestores disseram que

representa satisfação pessoal; e apenas um deles, que representa a realização de um sonho. Para os interacionistas simbólicos, o significado é um dos mais importantes elementos na compreensão do comportamento humano, das interações e dos processos (JEON, 2004 apud CARVALHO et al. 2010). Com base nisso, uma decisão que prejudica a empresa, implica em atrapalhar a realidade de um sonho realizado pelo gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a influência das crenças e valores no processo de tomada de decisão de gestores de pequenas empresas de uma cidade de médio porte localizada no estado de Minas Gerais. O estudo foi respaldado na abordagem epistemológica do Interacionismo Simbólico. O estudo foi realizado com empresas de pequeno porte no setor de panificação, que foi escolhido por conveniência. O setor tem grande influência na economia do país, gerando um faturamento de R\$84,7 milhões ao ano e mais de 700 mil empregos gerados, sendo um dos maiores segmentos do país.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada com os proprietários/gestores de pequenas empresas da área de panificação. Como instrumento de coleta de dados, foi adotada a entrevista semiestruturada com cinco gestores das empresas.

Com base nos resultados, um grande percentual de gestores afirmam que a empresa é uma conquista pessoal e foram motivados a abrir seu empreendimento para possuir seu próprio negócio. Para 40% deles, a empresa significa fonte de renda e para outros 40% satisfação pessoal. Em relação aos problemas enfrentados, os principais analisados são dificuldade em conseguir bons empregados e questões financeiras.

Os respondentes apontam que as maiores dificuldades ao abrir uma empresa foi a falta de recurso e demonstram um alto nível de sentimento em relação à empresa.

Quanto às questões sobre o processo decisório dentro da empresa, os problemas familiares têm grande impacto na tomada de decisão. Quando os gestores precisam se orientar ao tomar uma decisão, a maioria procura os familiares. Contudo, os próprios gestores são os responsáveis pela tomada de decisão dentro das empresas.

O comportamento e sentimento dos gestores reforçam a própria definição do interacionismo simbólico que se constitui numa perspectiva teórica que auxilia na compreensão da maneira pela qual os indivíduos interpretam os objetos e as outras pessoas.

A maioria dos entrevistados não se sente totalmente seguro ao tomar uma decisão. E existe uma grande influência entre problemas familiares e a tomada de decisão dentro da empresa. Um percentual de respondentes afirma que tomaram decisões pelas quais se arrependeram. Lima (2003) menciona que a aversão ao arrependimento está relacionada ao medo da perda e da dificuldade de assumir os próprios erros. Outros gestores também já tomaram decisões que tenham prejudicado sua empresa. O ser humano está sujeito à falhas e a tomada de decisão é uma ação humana e comportamental.

Durante o estudo, foi possível concluir que existe uma grande influência das crenças e valores no processo decisório. Os gestores de empresas de pequeno porte tem receio de tomar decisões que podem prejudicar seu empreendimento e a si mesmo. As causas do receio estão respaldadas no medo da perda, da inovação e da não aprovação pelo meio em que está inserido.

Com base nisso, infere-se que os gestores das empresas estudadas não tomam decisões seguindo apenas aspectos racionais, considerando somente dados numéricos ou avaliando riscos, grande parte da tomada de decisões tende a ser feita com base nas crenças e valores do indivíduo, o que reforça a contribuição do estudo para o avanço do conhecimento na área, que identifica o interacionismo simbólico como uma abordagem epistemológica aliada para estudar e entender o processo decisório de gestores de pequenas empresas.

O estudo tem as suas limitações, pois foi desenvolvido numa amostra restrita às empresas de pequeno porte do setor de panificação, em uma cidade de porte médio em Minas Gerais. Os achados e inferências não podem ser generalizados para outros setores da economia e para empresas de porte diferente.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar a amostra para um número maior de empresas, em outras cidades e, também, para outros setores.

REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Cleiciele A.; SOUZA, J. Paulo de; DELLAGNELO, Eloise H. L.; CARIO, Silvio A. F. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural - RESR**, Piracicaba-SP, v. 51, n. 4, p. 745-764, out./dez. 2013.

BARROS, Gustavo. **Racionalidade e Organizações: Um Estudo Sobre Comportamento Econômico na Obra de Herbert A. Simon (Rationality and Organizations: A Study in Economic Behavior in Herbert A. Simon's Work)** (2016). Disponível em: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2835148> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2835148>. Acesso em out. 2019.

BERTONCINI, Cristine; BRITO, Adriana; LEME, Elisangela; SILVA, Ismael; SILVA, Thiago Ferreira; PERRI, Ricardo Alves. Processo decisório: a tomada de decisão. **Revista FAEF**, Garça- SP, v.5, n.3, p. 8-34, 2013

BLUMER, Herbert. Symbolic interactionism: perspective and method. **USA: University of California Press**, 1986.

CARVALHO, VÍrginia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira; RÊGO, Denise Pereira do. Interacionismo Simbólico: Origens, pressuposto e Contribuições aos estudos em psicologia geral. **Psicologia ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 146- 161, 2010.

CARAVANTES, Geraldo; PANNON, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.

CAVEDON, N. R.; PIRES, R. P. “O pão nosso de cada dia”: as representações sociais sobre a vida familiar e profissional dos trabalhadores na indústria da panificação. **Revista Economia & Gestão**, v. 6, n. 12, p. 1-20, 2006.

CUNHA, Vitor Dias. **Aversão ao risco e incentivos: uma análise experimental**. Monografia (Curso de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Trad. Félix Nonnenmacher. Ed. Bookman, p. 383, 2009.

MACCALI, Nicole; MINGHINI, Luciano; CAROLINA DE SOUZA WALGER, Carolina de Souza; DE DÉA ROGLIO, Karina. O método história de vida: desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 15, n. 3, 439–468, jul. ago. set. 2014.

FERREIRA, Aurélio Fernando. A tomada de decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões. In: **Atas Encontro de ensino, pesquisa e extensão da Faculdade Senac**, Pernambuco, p. 5, 27/28, 2010.

FERREIRA, R. V.; CHEROBIM, A. P. M. S. Impacto dos investimentos em TI no desempenho organizacional de empresas de panificação de Minas Gerais: estudo multicaso. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 9, n. 2, p. 147-161, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 159 p.

GODOY Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995

HOLTON, Glyn A. Defining Risk. **Financial Analysts Journal**, v. 60, n. 6, p. 19-25, 2004.

JONES, Graciela Dias Coelho; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; NAKAMURA, Wilson Toshiro. O Interacionismo Simbolico como abordagem epistemológica para estudar o capital de giro. **Anais...** In: EGEN, Uberlândia, 2015

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar** [recurso eletrônico]: duas formas de pensar / Daniel Kahneman; tradução Cássio de Arantes Leite. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LIMA, Murillo Valverde. Um estudo sobre finanças comportamentais. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun.2003.

MACCALI, Nicole; MINGHINI, Luciano; WALGER, Carolina de Souza; ROGLIO, Karina de Déa. O método história de vida: desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações. Editora Científica: Manolita Correia Lima. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 439–468, jul./ago./set. 2014.

MARTINS, W. A. Competitividade no setor de panificação: a busca de um novo modelo de gestão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2000.

MASQUIETTO, C. D.; SPERS, E. E.; CROCOMO, F. C.; ANTONIO, R. D. Competitividade no segmento de panificação do município de Piracicaba. **Revista de Administração da Unimep**, v. 2, n. 2, p. 16-30, 2004.

MENDONÇA, Jose Ricardo Costa de. Interacionismo simbólico: Uma sugestão metodológica para a pesquisa em admiração. Edição 2, **REAd** – v. 8, n. 2, p. mar. /abril 2002.

PAIXÃO, M.; NOGUEIRA, E. Aprendizagem e Sentido: Atividade de Panificação de Mulheres Assentadas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. 1-26, 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Gabriel Dal; NORA, Bárbara Dala; MILANI, Bruno. Aversão ao risco em profissionais do setor financeiro. Edição Especial, Santa Maria- RGS, **Santa Maria: Revista Administração UFSM**, v. 8, p. 104-118, ago. 2015.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 15 mai. 2019

SEBRAE. **Projeto de Fortalecimento e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/\\$File/NT0004207E.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4AC5C034FC7F782E832576330053107A/$File/NT0004207E.pdf)>. Acesso em: 09 out.2019

SEBRAE. **Estudo de mercado. Indústria: Panificação.** Disponível em:
<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 10 out. 2019

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.